



II CONGRESO
INTERNACIONAL
DE TEORÍA Y
TÉCNICA DE
LOS MEDIOS
AUDIOVISUALES

TENDENCIAS DEL
periodismo
AUDIO
VISUAL EN LA **era** DEL
espectáculo

actas

Javier Marzal Felici, Andreu Casero Ripollés y Fco. Javier Gómez Tarín (editores)

Reorganización de grupos multimedia en España: la continuidad del *oligopolio mutante*.

José Vicente García Santamaría
Universidad Carlos III de Madrid
Jvicente.santamaria@telefonica.net

1. Introducción

Las grandes estructuras del sistema comunicativo parecen abocadas -ya lo están- a consolidar un oligopolio mundial en el que solamente unos pocos *conglomerados*, capaces de diversificar sus actividades, romper las fronteras geográficas y establecer alianzas estratégicas con otros grupos de comunicación serán realmente capaces de sobrevivir y extender su poder a la mayor parte del mundo, bien a través de sus “delegaciones”, o mediante operaciones de fusión o absorción que les permitan crecer orgánicamente. En un contexto que va más allá de la mera concentración empresarial, y que se presenta como una reorganización del modelo en torno a un reducido grupo de conglomerados con intereses semejantes que trascienden lo económico (Bustamante: 2008).

En este complicado entramado, y a pesar del sonoro fracaso de algunas estrategias expansivas (*Vivendi*) o grandes dificultades en la convergencia multimedia (*AOL/Time Warner*), se tiende a una concentración de grandes grupos transnacionales que dominarán la industria mundial del entretenimiento. Como apunta Epstein (2007:85), los seis grandes de esta industria (*Viacom, Time Warner, NBC Universal, Sony, Fox y Disney*) gobiernan hoy este universo. Tanto es así que son los propietarios de las seis cadenas de emisión y de las 64 cadenas de cable que llegan al resto de los espectadores de televisión estadounidenses en *prime time*; aquellos que controlan las series de mayor éxito, las principales cadenas de radio comercial y los que poseen los derechos deportivos de retransmisión de todos los acontecimientos deportivos que más valoran los anunciantes, además de disponer del 96% de los programas que incluyen publicidad comercial durante esa franja horaria.

Por tanto, ese oligopolio consolidado, junto con unos poquísimos “campeones nacionales”, acabarán configurando no más de diez o doce grandes grupos transnacionales que dominarán en los próximos años las grandes estructuras del sistema comunicativo. Es probable también que se reproduzcan, por mor de la búsqueda de mayores economías de escala, las alianzas internacionales entre grandes grupos que tanto han proliferado a lo largo de la década de los noventa.

En este contexto tan competitivo, en el que la fiebre de fusiones, absorciones o cambios de propiedad muestran la dificultad para conservar las cuotas de mercado y las situaciones de liderazgo (Sánchez-Tabernero, 2000:350), se trata de averiguar si el modelo español de grupos de comunicación ofrece unos perfiles diferenciadores que le permitan incorporarse a este grupo avanzado de actores mundiales; o, si por el contrario, su escasa masa crítica, le relegará definitivamente a jugar un papel secundario, viéndose abocadas sus empresas multimedia a la absorción por grupos foráneos de mayor tamaño.

2. El modelo español

El modelo español ofrece unas características especiales. Su principal diferencia, respecto a sus homónimos de la Unión Europea, es quizás su carácter de modelo profundamente *dualizado*, caracterizado por una dominación aplastante de los medios audiovisuales, que restan posibilidades de negocio a las nuevas soluciones multimedia. En segundo lugar, destaca la debilidad estratégica de las empresas españolas, incapaces de compararse (salvo en la deuda) con otros sectores pujantes (banca, servicios o *utilities*) de nuestra economía, que han sido capaces de exportar sus fórmulas de gestión a diferentes países del mundo. Esta debilidad ha impedido sin duda la internacionalización eficiente de nuestros grupos de comunicación, aunque las razones últimas habría que buscarlas en el corto recorrido empresarial que han tenido estos grupos. Formados en su mayoría, a partir de los “oficios de base” (periodismo), han carecido del tiempo necesario (poco más de treinta años de vida), para capitalizarse y adquirir la necesaria cultura empresarial que les permitiese reunir y cohesionar equipos de gestión y afrontar con garantías de éxito períodos económicos de mayor dificultad. Lo que sin duda habla mucho de un sector, todavía no suficientemente profesionalizado, compuesto por muchas empresas familiares, excesivamente sujeto a las regulaciones estatales, y, sobre todo, con una gran dependencia no solamente de las grandes empresas, sino del sistema financiero en su conjunto.

Y, aunque, a veces, esta sujeción a los grandes poderes bancarios se ha exagerado, hoy día podemos señalar que, a diferencia del pasado, resulta muy complicado rastrear participaciones accionariales de la gran banca (salvo algún pequeño paquete de valores del *Banco de Santander* y la participación “accidental” de *Banco Sabadell* en el grupo *Planeta*) en cualquier empresa de comunicación (1). Es cierto, sin embargo, que algunas de estas grandes entidades son los grandes financiadores de inversión y circulante de los grandes grupos mediáticos españoles y de algunos canales autonómicos. En el caso

concreto de algunas cajas de ahorros, caso de *La Caixa* y el grupo *Zeta*, la relación de dependencia es mucho más evidente (2).

Como indica Nuria Almiron (2007) se produce desde hace años una creciente convergencia de intereses entre la banca y las empresas de la industria de la información; si bien, como matiza Hamelink (1984), la mayor influencia que ejerce el sistema financiero parece residir en ese tipo de información que alcanza una mayor difusión, y que conforma la gran agenda de los medios.

Más importante es quizás el carácter familiar de muchas empresas de comunicación españolas, “donde más de medio centenar de apellidos familiares se cruzan en la propiedad actual de las empresas de prensa, radio y televisión que conforman el mapa mediático privado de España” (Campos Freire, 2007). Unas empresas que, en su inmensa mayoría, no cotizan en bolsa y donde resulta muy intrincado seguir rastros de resultados o cambios accionariales, puesto que la transparencia no constituye todavía hoy uno de sus atributos más queridos.

3. El oligopolio mutante

Los grupos de comunicación españoles sufren también un claro proceso de *oligopolización*, si bien en el caso español, este proceso es de carácter muy *dinámico*; lo que podríamos denominar como “oligopolio mutante”. Es decir, configuran una línea rectora, que incorpora una continua recomposición de fuerzas y un cambio permanente a lo largo del tiempo. Grupos como *Prisa* y *Telefónica*, llamados a liderar el sistema español, y que se habían integrado verticalmente, han dejado paso a un panorama más difuso, en el que no se aprecian todavía signos claros de recambio, aunque destaque la formación y consolidación de nuevos grupos: *Unedisa/Recoletos*, *Planeta* y *Mediapro*, que no parten ya, en algunos casos, de los “oficios de base”, sino de grupos editoriales o multimedia.

En cualquier caso, la evolución de estos últimos años ha sido muy clara. Se ha creado una estructura muy cambiante en cuanto a la propiedad accionarial de los principales grupos multimedia. De los grupos que en el año 1993 (*Prisa*, *Correo* y *Zeta*), constituían vectores de integración de estructuras empresariales de casi el 75% del sistema de medios (Martín Bernal, 2004) se redefinió un proceso de cambio al no cumplir algunos (*Zeta*) las expectativas empresariales ligadas a su desarrollo en la televisión. Como señalaba Díaz Nosty (2006), el Ejecutivo redefinió en términos políticos una nueva composición de las fuerzas mediáticas. Por tanto, de la aparente estabilización de los años 1991 a 1996 se pasó a un vuelco en el sistema con la entrada del *Grupo Telefónica* (1997-2000), que favoreció la bipolarización de grupos mediáticos, con la creación de dos imperios (*Telefónica* y *Prisa*), muy desiguales entre sí, en cuanto a dimensión, recursos propios o estrategias empresariales. Estos dos grupos estaban rodeados por tres grupos satélite (*Correo*, *Zeta* y *Recoletos*), que se suponía irían tomando posiciones en la órbita de atracción de alguno de estos dos grandes imperios.

Con la “ruptura” de la alianza entre *Telefónica* y *Prisa*, tras la venta de la primera de su participación en *Sogecable*, y la salida de la operadora del mercado convencional de medios de comunicación para centrarse en los servicios de telecomunicaciones, aunque con ciertas derivaciones mediáticas (*Imagenio*), puede decirse que la estructura de los medios recobró su antigua dimensión. *Telefónica* fue sustituida por *Planeta*, tras la compra de *Antena 3* y *Onda Cero* (2003). La llegada de la familia Lara introdujo variables relevantes. La más importante: su consolidación como uno de los mayores imperios mediáticos españoles, focalizado hacia el audiovisual, y, al mismo tiempo, la muestra más acabada en España de lo que se entiende como “conglomerado multimedia”.

Pero las sucesivas reconfiguraciones en la cúpula del sistema a las que venimos asistiendo desde la década de los ochenta distan mucho de haber finalizado. A la reordenación del sector audiovisual (2005-2006), obra del ejecutivo socialista, ampliando el escenario televisivo y potenciando las nuevas opciones tecnológicas, se le ha unido la restricción de las limitaciones para la concentración en el sector audiovisual, contenidas en el Real Decreto aprobado el 20 de Febrero de 2009, y cuyo principal impedimento es que, en un hipotético caso de concentración, la audiencia acumulada no superase el límite del 27% (3).

4. La influencia de la televisión

La falta de alternativas claras para establecer un mayor proceso diversificador en los medios de comunicación se ha saldado con el desplazamiento del eje de los grupos de comunicación desde el negocio de los medios impresos a los medios audiovisuales (Palacio, 2006:425). Todos los grandes grupos mediáticos españoles han quedado obnubilados por el poder de la televisión que, como subrayaba Bourdieu (2000:64), puede hacer que en una noche, ante el telediario de las ocho, se reúna más gente que la que compra todos los diarios franceses de la mañana y de la tarde juntos.

La explicación es simple. La televisión ha sido durante sus años de crecimiento, junto con los medios impresos en la década de los noventa, el principal factor de acumulación de capital y la mayor fuente de beneficios empresariales. Así, la facturación de *Sogecable* es similar a la de *Prisa*, y la de *Telecinco* y *Antena 3* supera a la de *Vocento* y también a la de *Unedisa*. De ahí la tentación que han tenido aquellos grupos, cuyo oficio de base era la prensa, de encontrar su nicho de mercado en el medio audiovisual, y de los que ya estaban en el medio audiovisual de confirmar su primacía, con mayores inversiones en el sector. Ni la radio que se ha caracterizado por una notable ausencia de proyectos empresariales propios (Torral Madariaga, 2003:117), y que todavía no ha concretado un plan consensuado de migración digital (Franquet, 2003 y 2008: 124; Cebrián, 2001), ni tan siquiera la prensa gratuita, que en poco más de cinco años logró hacerse con una audiencia fértil, aunque pobre en ingresos publicitarios (4), ni otros proyectos multimedia han constituido alternativas serias al liderazgo televisivo. De la misma manera, algunas estrategias de “regionalización”, que han buscado desesperadamente mayores economías de escala, como por ejemplo la constitución de

Gestión de Medios de Prensa (GMP) entre *Prisa* y ocho periódicos regionales, han certificado finalmente la imposibilidad de ser la solución a los problemas de los grandes grupos mediáticos (si bien, en el caso de la prensa han acercado a los medios a sus consumidores potenciales).

Finalmente, la internacionalización, que parece ser la asignatura pendiente de los grupos españoles multimedia, se ha saldado, en su mayor parte, con grandes fracasos comerciales y estratégicos, que han hecho desistir de nuevas aventuras a la mayor parte de estas empresas.

5. Análisis del sector televisivo

De ahí, precisamente, que cualquier estrategia actual pivote necesariamente sobre el sector televisivo. En este sentido, estamos viendo ya como la TDT está contribuyendo a agudizar y acelerar las contradicciones de las grandes cadenas. Un hecho que conducirá a la configuración de un nuevo mapa de la televisión en toda España (Marzal y Casero, 2007); o lo que es lo mismo, que llevará a una considerable reordenación y recomposición de fuerzas de los principales grupos mediáticos españoles. Si ya en el pasado cercano esta obsesión por el tamaño ha llevado de hecho a unos altos niveles de concentración, que han podido poner incluso en peligro la viabilidad económica de estas megacompañías (Prado, 2003:361), el nuevo escenario abre ahora nuevas y atractivas interrogantes.

De entrada, la movilización de recursos determinada por el nuevo paradigma digital obligará a un significativo cambio de modelos de gestión y a la adopción de un modelo financiero estable (Álvarez Monzoncillo, 2004:120). Será un replanteamiento sustancial del negocio, donde cada operador tratará de rentabilizar sus marcas, y en el que los canales analógicos tendrán que definir su nueva posición frente a la audiencia y rediseñar su estrategia de contenidos (Arnanz, 2002:76).

Un viraje que no parece nada fácil, aunque ya nos advertía el profesor Bustamante (2008:33) que la televisión es un medio complejo, compuesto de modelos y financiación cada vez más “mestizos”. Un modelo además en un proceso de constante mutación, y marcado por la “inestabilidad” (Álvarez Monzoncillo (2000).

Si repasamos brevemente la trayectoria de los últimos quince años de la televisión en España podremos sustentar con más rigor estas aseveraciones. La primera mitad de los noventa, transcurre con un mercado publicitario en recesión, un considerable incremento en el precio de los contenidos, y, por consiguiente, un fuerte endeudamiento de las empresas televisivas. Sin embargo, el quinquenio 1995-1999 alumbra la entrada en rentabilidad de las cadenas privadas de televisión, dejando atrás una complicada situación financiera. Crece la inversión publicitaria y se dobla el número de abonados a la televisión de pago, y, a excepción de TVE, todas las compañías reducen deuda (Herrero, Artero y Sánchez-Taberner, 2005). En la segunda mitad de los noventa, *Antena 3* y *Telecinco* obtienen beneficios en todos los ejercicios (salvo 1995 y 1997 para *Telecinco* y *Antena 3*, respectivamente); y, lo que es más importante, ven como se

reduce su ratio de endeudamiento, si bien se mantiene el desequilibrio financiero del sistema (Artero Muñoz, 2008:115), una característica común hasta hoy. La entrada en el nuevo siglo no puede ser mejor. El hecho de que todas las cadenas privadas comiencen a cotizar en bolsa, hace que se esfuercen en reducir costes, clarificar su deuda y mejorar sustancialmente sus métodos de gestión.

El año 2005 marcará claro un punto de inflexión. Es un año excepcional para *Telecinco*, que proclama en su web (www.telecinco.es/inversores/es/documentacion): “un año récord”, “la televisión más rentable”. Un período redondo en términos de facturación publicitaria y en resultados netos. El *share* llega al 22,3% y la acción cotiza a sus niveles máximos (21,74 euros el 22 de diciembre de 2005). La cadena alcanza los 931,1 millones de ingresos y obtiene 290,3 millones de beneficio neto, un 35,5% más que el año anterior. Nada que ver con los cerca de 2 millones de euros conseguidos una década antes, en 1995. Ahora bien, los ejercicios siguientes son mucho más dificultosos. El año 2006 contempla un pequeño incremento en los ingresos y un aumento del 7,6% en el beneficio (314,2 millones), mientras que en 2007 la cadena logra crecer por encima de los dos dígitos (11,1%), una cifra excelente para cualquier sector de actividad. Y así llegamos al punto de inflexión que supone 2008: los ingresos caen de manera alarmante (981,85 millones), mientras que el beneficio disminuye nada menos que en un 40,2% (211,3 millones), y lo que es peor, su *share* desciende dramáticamente. ¿Cómo es posible que *Mediaset*, una empresa acostumbrada por Berlusconi a operar sus negocios de manera intensiva, explotando sus medios hasta agotarles (Jiménez, 2007), no haya contemplado ninguna reestructuración en el organigrama de la cadena ni cambio alguno de rumbo estratégico (contenidos, directivos) hasta que no ha chocado con el gran “iceberg” de la TDT y la mayor competencia televisiva?.

La otra pata importante de este oligopolio que conforman las cadenas privadas, *Antena 3 TV*, corre una suerte dispar. Acostumbrada a los continuos cambios accionariales y de gestión parece haber desarrollado un instinto de supervivencia que la obliga a estar siempre alerta; redefiniendo su estrategia. Entre 1995 y 2001 había realizado ejercicios positivos (con la salvedad del año 1997), llegando en este último año a 210 millones de euros de beneficio, mientras que los ejercicios precedentes a su salida a bolsa (2003) fueron negativos por los saneamientos financieros a que tuvo que hacer frente para cumplir con las exigencias de una empresa cotizada en el mercado bursátil. Un año después de cotizar, el grupo *Antena 3* cerró el ejercicio de 2004 ingresando en el club de aquellas compañías capaces de facturar más de mil millones de euros anuales (1.015 millones).

El año 2005 es también, al igual que para *Telecinco*, un fértil ejercicio. Los analistas de valores recomendaban en estos años “sobrependerar” ambas compañías: nada en el horizonte hacía prever que se pudieran erosionar sus márgenes. La economía española crecía por encima de la media europea, impulsada por la solidez de la demanda interna (*Eurostat*); el mercado publicitario era boyante y los precios de la publicidad en televisión se incrementaban a tasas superiores (8-10%) a las de otros medios de comunicación, y algunos analistas incluso estimaban que los precios de la publicidad

televisiva en España podían continuar aumentando, puesto que cotizaban con descuentos de hasta un 30% respecto a otros mercados europeos (5). Sin embargo, los ejercicios de 2007 y 2008 suponen una pesadilla para el grupo controlado por la familia Lara. En el primero de estos años el beneficio neto es de 289,71 millones (-31%) y los ingresos netos crecen solo un 1,4% hasta los 1.015 millones, y lo que es peor la audiencia en *Antena 3 TV* desciende hasta el 17,4% frente al 19,4% del año 2006.

El ejercicio 2008 confirma también las malas previsiones: el beneficio se reduce a menos de la mitad (91 millones), con una caída del 54,5% respecto a 2007, y la cotización desciende un 34,9%. Es decir, el grupo encadena dos años seguidos de pérdida de rentabilidad, acumulando en este período una disminución del 68% del beneficio; un dato no exclusivamente achacable a la contracción del mercado publicitario, y en el que han obtenido una importancia decisiva la fuerte competencia de TVE, las dos nuevas televisiones generalistas y algunas cadenas temáticas.

En cuanto al grupo que hasta hace poco ha ejercido el monopolio de la televisión de pago, *Grupo Prisa*, y de su participada *Sogecable*, el estudio de su evolución no admite lugar a demasiadas sorpresas. Las reiteradas intenciones, manifestadas por su consejero delegado, Juan Luis Cebrián, de jugar un papel activo en el mundo audiovisual, llevaron a que *Sogecable* contase con un papel muy activo en este terreno. Pero tras la desaparición del monopolio de la televisión de pago y la competencia de otras cadenas, los precios de los derechos deportivos se dispararon, y *Sogecable* se vio obligada a hacer frente a una fortísima inversión para mantener su posición. Por otra parte, no conviene olvidar que la compañía incrementó sus pérdidas tras la fusión de las plataformas digitales, debido a la consolidación de sus cuentas con los saldos negativos de *Vía Digital*. De esta manera, abandonó la rentabilidad en el ejercicio económico de 1998, debido a una inversión que sólo podía ser recuperable a largo plazo y en un entorno no demasiado competitivo. Todo ello, unido a errores de carácter estratégico, como el cierre de *Localia*, que agrupaba a 86 televisiones locales, y que ha sido la demostración más convincente de que las barreras de entrada, no sirven de nada en un entorno tecnológico tan cambiante, ha llevado que la compañía mantenga actualmente una deuda superior a los 5.000 millones de euros.

En definitiva, nos encontramos con que en España se ha producido desde el año 2006 hasta hoy un extraordinario incremento de la competencia, que, unido al desarrollo tecnológico y a la apertura de los mercados a los inversores internacionales han impulsado la aparición de muy variadas ofertas (Sánchez-Taberner, 2008:27). Y la lógica empresarial indica que no existe espacio para todos. Ya en el año 2000, los profesores Álvarez Monzoncillo y Bustamante (2000) pensaban que el mercado español era incapaz de mantener cinco canales abiertos y generalistas.

Por consiguiente, en una coyuntura caracterizada por un “outlook” poco optimista, debido al estancamiento de la economía española, la falta de perspectivas de crecimiento publicitario y las incertidumbres derivadas de la transición a la TDT, resulta difícil discernir lo siguiente: a) si con el tamaño de los principales grupos de

comunicación españoles será posible mantener su independencia (pese a las volubles regulaciones legales), habida cuenta de que la mágica cifra de ingresos de más de mil millones de euros anuales no deja de ser una pírrica cantidad comparada con los ingresos de las grandes gigantes del entretenimiento: más de 30.000 millones de euros. b) ¿cuál será el papel de los operadores de telefonía?. c) ¿hasta dónde llegará la reordenación del sector multimedia y las operaciones de fusión/absorción previstas, y si éstas serán suficientes para solucionar los graves problemas crediticios que atraviesa el sector?.

Para alguno de los implicados en este proceso, como ha declarado el consejero delegado de *La Sexta* José Miguel Contreras (Expansión, 27/3/09), ya no se hablará de cadenas como las conocemos ahora, sino de tres grandes plataformas con ocho canales cada una. En esta hipótesis de futuro, estas seis empresas acabarán transformándose en tres por el efecto de las fusiones que se llevarán a cabo en el sector. Una opinión que coincide también, en lo esencial, con la expresada en 2007 por Juan Carlos Miguel (2007:200), cuando mencionaba en las jornadas de *Ideco* que una vez que acabasen las concesiones de TDT y se consolidase la internacionalización de Internet, asistiríamos a la “estructuración de una mayor diferencia con la existencia de unos tres o cuatro grupos en cabeza tremendamente distanciados del resto”.

6. Valoración y estrategias futuras de los principales grupos multimedia

En el análisis que hemos desarrollado a continuación, y que ha partido, fundamentalmente, del estudio de la cuenta de resultados de los grupos multimedia cotizados (*Planeta*, *Telecinco* y *Vocento*), del análisis pasado de sus estrategias y alianzas empresariales, así como de la información que manejamos de otros de ellos (*Mediapro*, *Zeta*, *Unedisa/Recoletos*, *EPI* y *Joly*), hemos podido colegir las siguientes conclusiones:

- 1) *Sogecable*: Para hacernos una idea precisa de la dimensión de su deuda, bastaría con señalar que equivale a la valoración de la tercera compañía eléctrica de España: *Unión Fenosa* (6). Por otra parte, la cuantía de su deuda es tan abultada en relación a sus recursos propios que, prácticamente, la dejaría abocada a un concurso de acreedores, puesto que representa unas siete veces su resultado de explotación. En este sentido, la recapitalización del grupo para elevar sus fondos propios, la titulación de la deuda o la entrada de nuevos socios en el capital no parecen soluciones factibles. Por tanto, el grupo *Prisa* deberá seguramente reinventarse de nuevo. Más temprano que tarde deberá desprenderse de parte de sus activos estratégicos para que su *Ebitda* alcance niveles razonables, y, a partir de ese momento recomponer un grupo que ya habrá comenzado a aligerarse.
- 2) *Vocento*: la estructura de crecimiento de este grupo siguió el modelo de expansión horizontal como cadena de periódicos (Carvajal, 2008:100), pero sus incursiones en la prensa gratuita con la compra del diario *Qué*, por un

precio a todas luces exorbitado (132 millones de euros), su intento de expansión horizontal al hacerse con *Prensa Española* y su desafortunada desinversión en *Tele 5* para intentar comprar *Antena 3* han sido graves errores estratégicos. A favor, tiene, sin embargo, la buena marcha de sus diarios regionales, con unos márgenes de beneficios sobre ventas que alcanzan hasta el 20%, y una escasa deuda que no lastrará el futuro del grupo; si bien, las pérdidas de *Punto Radio* y su errática política audiovisual, en la que destaca su pobre apuesta por la televisión digital, puedan generar serias dudas sobre el crecimiento de un grupo que, a día de hoy, mantiene más de una docena de convenios colectivos distintos en sus diferentes empresas.

- 3) *Planeta*: En el año 2004 ya era el segundo grupo español por facturación, tras *Prisa* (el tercero si tuviéramos en cuenta a *Sogecable*), y está llamado a jugar un importante papel en los medios. Su acertada apuesta por la diversificación, su anclaje en la TDT y las alianzas con grupos extranjeros le colocan como un claro ganador en la próxima reordenación del sector. Mantiene, sin embargo, una empeñada apuesta por el gratuito *ADN*, del que ya ha cerrado su edición digital, y su inversión en el diario *La Razón* sigue generando grandes dudas.
- 4) *Unedisa/Recoletos*: el estudio de los dos últimos ejercicios indica que no han sido capaces todavía de digerir la fusión (la plantilla prácticamente se ha duplicado) y que se enfrentarán a una fuerte reestructuración de personal. A ello debe añadirse que la deuda neta rondaba en 2008 los 1.200 millones de euros, lo que ha incrementado los problemas de la matriz *RSC Media Group*. Aunque la solución para este grupo, al igual que para *Vocento*, tan ahíta de una mayor presencia en el mundo audiovisual, pasaría necesariamente por una redefinición de estrategias (o de vocaciones) para constituirse verdaderamente en un grupo multimedia. O bien, optar de momento por consolidar y blindar sus diarios insignia.
- 5) *Telecinco*: la que fue una formidable máquina de ganar dinero, atraviesa por un momento muy delicado. Carece de una estrategia clara para hacer frente a la transición a la TDT, en un momento -como han confesado incluso sus propios directivos- en el que han agotado su modelo de contenidos, lo que les ha impedido conservar la primacía televisiva. Si en marzo del año 2008 lideraba con suficiencia el ranking de cadenas con una cuota de pantalla del 19%, solo un año más tarde, en marzo de 2009, su cuota era poco más del 15%, situándose por detrás de *TVE* y *Antena 3*, además de las cadenas temáticas y las autonómicas, lo que la ha llevado a convertirse “en la quinta en discordia. En resumen: un desastre” (7). En cualquier caso, deberá completar el duro viaje que le aguarda a la TDT, sin contenidos *premium* que

permitan recuperar el terreno perdido. Tal vez deberá buscar alianzas estratégicas con otros grupos de comunicación afines, o bien, con aquellos que disponen de los contenidos que a *Telecinco* le faltan.

- 6) *La Sexta*: Como grupo no cotizado, todo aquello que podamos señalar de *Mediapro* y *La Sexta* podría remitirse al terreno de la especulación o la conjetura, tan propio de algunos confidentiales de Internet. Quedan para efectuar nuestro análisis algunos hechos probados (la demora de su ampliación de capital); el aplazamiento del *break even* a 2011 y, sobre todo, una mera comparativa con la deuda contraída por *Sogecable*, propiciada por la compra de contenidos *Premium*. Datos que, tal vez, pudieran arrojar alguna luz en este intrincado túnel. La inversión prevista en derechos deportivos de fútbol por *Mediapro* será de unos 2.500 millones de euros en el período 2008-2011, además de los derechos de *Fórmula 1* y de otros deportes. Aunque se desconocen los compromisos financieros de *Mediapro* y de la cadena, y directivos de ambas compañías insistan en que no existen deudas generadas por los derechos de fútbol, fuentes del sector apuntan, sin embargo, a que la deuda podría rondar los 2.500 millones (la mitad de la de *Sogecable*), lo que supondría unas sesenta veces sus fondos propios. Una fusión ayudaría a paliar sin duda buena parte de las dudas que genera este proyecto.
- 7) *Zeta* y *Godó*: futuro incierto para grupos que fueron promesas antaño, pero que se han quedado rezagados en casi todas las transiciones, y a los que no se les adivina vocación estratégica definida. Las alianzas empresariales y la absorción por entidades de mayor tamaño pueden ser una clara solución.
- 8) Los grupos de carácter regional (*Joly*, *Moll*, *La Voz de Galicia*) deberán completar su transición al mundo digital. Un nicho de mercado al que sólo pueden afectar posturas inmovilistas. Aunque como bien indica Alborno (2007:36) el sintagma “crisis económica” suena con fuerza, y el hecho más preocupante es sin duda la pérdida de lectores jóvenes.
- 9) Los operadores de telefonía, pueden tener un gran protagonismo en el nuevo entorno digital. *Telefónica*, con su enorme masa crítica en todo el mundo y su gran musculatura financiera puede permitirse el lujo de efectuar tránsitos, exitosos o no, de inversión/reinversión en medios de comunicación, e, incluso, “reinventarse” a sí misma, con la adopción de estrategias propias (TV IP) para convertirse en un socio de la sociedad de la información (8). Lejos se han quedado los tiempos (1997) en los que el presidente Villalonga daba la prioridad a los medios de comunicación tradicionales, y no a los interactivos que, en principio, eran más propios del negocio habitual de las compañías de telecomunicación (Reig, 2000:47). Aunque en el ejercicio

2008, solamente el 3% de sus ingresos procedían de *Imagenio*, creemos que no ha querido explotar aún las enormes posibilidades que puede tener en un futuro la televisión por Internet, y mantiene de momento una suerte de “departamento de I+D”, con casi un millón de abonados.

En cuanto a *ONO* el caso es muy diferente. Cerró el ejercicio 2008 con unas pérdidas de 28 millones de euros, y ha llevado a cabo un expediente de regulación de empleo para 988 empleados, casi un tercio de la plantilla. Su deuda ronda los 4.000 millones de euros, consecuencia de un préstamo de 3.500 millones suscrito para financiar la compra de *Auna* en 2005. Una ampliación de capital, como la realizada en el año 2002 para retirar deuda, parece muy improbable dada la situación de los mercados. Las dudas sobre la capacidad financiera de *la compañía* han llevado a declarar al que fuera consejero delegado de la firma durante once años, Richard Alden (*Negocio*, 26/3/09) que *ONO* “*tendrá que integrarse en una multinacional. Tienen que ser comprados y contar con la posibilidad de crecer en escala*”. Parece ser la única solución para una compañía con capacidad de cobertura para siete millones de abonados, y que lleva estancada dos ejercicios, sin rebasar la barrera de los 700.000 clientes, al socaire de su competidor directo *Telefónica* y de los canales temáticos y de pago.

7. Conclusiones

Si bien ciertas operaciones de fusión/absorción pueden ayudar a clarificar el panorama de los media españoles, quedan todavía algunos problemas pendientes de resolver. Algunos de ellos son de poca entidad y otros han adquirido ya una relativa importancia. Así, el descenso en 2008, según *Infoadex*, de un 20,4% de la publicidad en diarios, y el lento viraje al mundo digital que ya han emprendido algunos de los más prestigiosos medios internacionales, liderados por *The New York Times*, no encuentra todavía parangón en España. Habría que aplicar generosos calificativos para atisbar en el conjunto de la prensa español algo que pudiera asemejarse a una “estrategia” de transición al mundo digital. O como expresan López y Pereira (2008), a esa nueva estrategia, que consistirá en situar a Internet como eje editorial y centro de operaciones del conglomerado de empresas de comunicación.

De más enjundia, parece ser el cierre del flujo bancario que fluía benéficamente desde bancos y cajas de ahorros a los grupos multimedia para solucionar necesidades de capital circulante, adquisición de nuevas tecnologías o compra de derechos deportivos, series o films de reciente estreno (9). ¿Acaso sería descabellado pensar que llegue a cumplirse la hipótesis de que el sistema financiero español pueda acabar gestionando grupos multimedia, además de activos inmobiliarios?. Si bien la vocación de gestión mediática de las entidades financieras españolas parece muy escasa, existen ya dos hechos muy significativos. El primero de ellos es que *La Caixa* dirige actualmente el

plan de viabilidad del Grupo *Zeta*. Dicho de otra manera, su representante en este grupo es el encargado de tomar o de dar el visto bueno a todas las decisiones de la compañía. El segundo hecho, quizás haya sido un tanto casual, aunque no deja de ser significativo: *Banco de Sabadell* ha pasado a controlar (1 de agosto de 2008) el 5,87% del grupo *Antena 3* al adquirir esta participación a la inmobiliaria *Grupo Rayet*. Es decir, el banco catalán ha devenido, -suponemos que contra su voluntad y de manera coyuntural-, a empresario de la comunicación, tras cobrar una deuda pendiente con una empresa inmobiliaria que atravesaba por un delicado momento.

Otro de los grandes problemas o carencias que ya hemos apuntado, y que no parece solucionarse es la imposibilidad (financiera) de los grupos de comunicación españoles (*Telefónica* es caso aparte) para aplicar un modelo de “concentración de esfuerzos” y parecerse a un “conglomerado internacional”. Reducirse a un ámbito doméstico será posible para aquellos grupos familiares, de ámbito local y/o regional (*Joly*, *Moll*, *La Voz de Galicia*), cuyo oficio de base son los periódicos, y que parecen haber renunciado a estrategias de integración vertical. Y tal vez bastante menos sencillo para aquellos grupos cuya facturación ronda o supera los mil millones de euros anuales.

Tampoco podemos olvidar la ausencia de una *Federal Communication Commission*, que elabore doctrina y reglas de juego que se esfuercen en disciplinar el funcionamiento del sector y hagan respetar las leyes del mercado (Bonnell, 2006:635).

Sabemos, finalmente, que el proceso de concentración de medios no siempre ha obedecido a la lógica del mercado, una cierta lógica empresarial o al propio deseo de expansión de las cadenas, sino que ha sido estimulado o favorecido, en no pocas ocasiones, por la propia Administración (Román Portas, 2006). ¿Será, en este caso, capaz el estado de colaborar y hasta de designar y potenciar a aquellos “campeones nacionales”, que estén llamados a defender los intereses nacionales en la dura lucha futura del mercado audiovisual mundial? (Bustamante, 2006:92); o, por el contrario, acabará imponiéndose la lógica económica que sitúe a cada uno en el lugar que merece por su dimensión empresarial y lo acertado de sus estrategias empresariales?.

Notas:

- (1) Al menos, nos referimos a aquellas participaciones consignadas en la CNMV por parte de las empresas cotizadas. Dejamos fuera a las cajas de ahorros, algunas de las cuales sí tienen participaciones significativas en algunos medios.
- (2) De hecho, *La Caixa* está administrando este grupo de comunicación al ser su principal acreedor.
- (3) La *Comisión Nacional de la Competencia* (CNC) fija una cuota máxima de mercado del 30% para cualquier sector de actividad; si bien no se establece el criterio de la variable que computa: facturación, audiencia...

- (4) Como indica Arsenio Escolar (2008:238), director del diario *20 Minutos*; que tiene una media diaria de 2,9 millones de lectores, “probablemente, no haya ningún otro país del mundo donde cuatro de los seis diarios más leídos sean gratuitos”.
- (5) Informe para clientes de BBVA: “*Mejora la visibilidad de A3TV y TL5*”.
- (6) El periódico *Expansión* en su edición de 30 de marzo de 2009, y en su página cuatro, titulaba: “*Gas Natural valora Fenosa en libros en 5.000 millones*”.
- (7) Artículo de Carmen Pérez Lanzac: “*¿Salvará el concurso a Telecinco?*”. El País, 29/3/2009.
- (8) ¿Cómo si no puede entenderse que adquiriese *Endemol* en el año 2000 por 5.500 millones de euros, cifra superior a la deuda actual de *Sogecable*, y, pocos años más tarde, cambiase de criterio al considerar que no resultaba una inversión estratégica, quedando entonces, después de su salida a bolsa, en manos del consorcio *Edam Acquisition*, liderado por *Mediaset*?
- (9) No hay más que apreciar el endeudamiento del *Grupo Zeta* con *La Caixa*, o de *Sogecable* con un sindicato de bancos, entre los que se encuentran los españoles; *Santander*, *Caixa*, *Caja Madrid* y *Popular*; por no hablar de la deuda contraída por diferentes televisiones autonómicas con los principales bancos y cajas de ahorros.

Referencias bibliográficas:

ALBORNOZ, L. A. (2007): *Periodismo digital. Los grandes diarios en la red*. Buenos Aires: La Crujía.

ALMIRON, N. (2007): *La convergencia entre banca y grupos de comunicación: el caso de SCH y Prisa*. Zer. Nº 22.

ÁLVAREZ MONZONCILLO, J.M. (2000): “La televisión en España: el eslabón perdido de la cadena”. En BENAVIDES DELGADO, J.; ALAMEDA GARCÍA, D. y FERNÁNDEZ BLANCO, E. (eds.): *Las convergencias de la comunicación: Problemas y perspectivas investigadoras*. Madrid: Fundación General de la Universidad Complutense. Ayuntamiento de Madrid.

ÁLVAREZ MONZONCILLO, J.M. (2004): *El futuro del ocio en el hogar*. Madrid: Fundación Autor.

ANTENA 3 TV: *Informe anual 2005, 2006, 2007 y 2008*. En www.antena3tv.com

ARNANZ, C.M. (2002): *Negocios de televisión*. Barcelona: Gedisa.

ARTERO MUÑOZ, J.P. (2008): *El mercado de la televisión en España: oligopolio*. Barcelona: Ediciones Deusto.

BONNELL, R. (2006): *La vingt-cinquième image: Une économie de l'audiovisuel*. Paris: Gallimard. 4ª edición.

BOURDIEU, P. (2000): *Sobre la televisión*. 3ª edición. Barcelona: Anagrama.

BUSTAMANTE, E. y ÁLVAREZ MONZONCILLO, J.M. (IX, 2000): *Radiografía del audiovisual español*. En *Producción Profesional*. Madrid.

BUSTAMANTE, E. (2004): *La televisión económica*. 2ª edición. Madrid: Gedisa.

BUSTAMANTE, E. (2008): “La TDT en España. Por un sistema televisivo de futuro acorde con una democracia de calidad”. En BUSTAMANTE, E., FRANQUET, R., GARCÍA LEYVA, T, LÓPEZ, X Y PEREIRA, X.: *Alternativas en los medios de comunicación digitales*. Barcelona: Fundación Alternativas/Gedisa.

CAMPOS FREIRE, F. (2007): *Los principales grupos mundiales de comunicación siguen siendo negocios de familia*. Zer. Nº 22.

CARVAJAL PRIETO, M. (2007): *Líderes en prensa. La dirección estratégica de Vocento*. Murcia: Diego Marín Librero-Editor.

CEBRIÁN HERREROS, M. (2001): *Radio en la convergencia multimedia*. Barcelona: Gedisa.

CMT: *Informe Anual 2008*. (www.cmt.es).

DÍAZ NOSTY, B. (2006) (Dir.): *Tendencias '06*. Madrid: Fundación Telefónica.

EPSTEIN, J. (2007): *La gran ilusión*. Barcelona: Tusquets.

ESCOLAR, A. (2008): “Situación actual y tendencias de la prensa gratuita”. En *Informe Anual de la profesión periodística*. Madrid: Asociación de la Prensa de Madrid.

FRANQUET, R. (2003): “La radio ante la digitalización: renovarse en la incertidumbre”. En Bustamante, E. (Coord.): *Hacia un nuevo sistema mundial de comunicación*. Barcelona: Gedisa.

FRANQUET, R. (2008): “La radio digital en España: incertidumbres tecnológicas y amenazas al pluralismo”. En BUSTAMANTE, E., FRANQUET, R., GARCÍA LEYVA, T, LÓPEZ, X Y PEREIRA, X.: *Alternativas en los medios de comunicación digitales*. Barcelona: Fundación Alternativas/Gedisa.

HAMELINK, C. (1984): *Finanzas e información. Un estudio de intereses convergentes*. México: Instituto Latinoamericano de Estudios Transnacionales. Nueva Imagen.

HERRERO, M., ARTERO, J.P. y SÁNCHEZ-TABERNERO, A. (2005): *Monopolio, oligopolio y competencia en los últimos quince años de televisión en España*. Sphera Pública. Murcia, Universidad de San Antonio. pp: 83-98.

INFOADEX (2008): *La inversión publicitaria en España*. Madrid.

JIMÉNEZ, R. (2005): *El imperio Berlusconi*. Madrid: Nowtilus.

LÓPEZ GARCÍA, X. y PEREIRA FARIÑAS, X. (2008): “La prensa ante el reto on-line. Entre las limitaciones del modelo tradicional y las incógnitas de su estrategia digital”. En BUSTAMANTE, E., FRANQUET, R., GARCÍA LEYVA, T, LÓPEZ, X Y PEREIRA, X.: *Alternativas en los medios de comunicación digitales*. Barcelona: Fundación Alternativas/Gedisa.

MARTÍN BERNAL, O. (2004): *La dudosa fortuna de trabajar sin rumbo*. En *Periodismo en la red, la transición pendiente*. Telos, nº 59. Madrid: Fundación Telefónica.

MARZAL FELICI, J. y CASERO RIPOLLÉS, A. (2007): *El desarrollo de la televisión digital en España*. A Coruña: Netbiblo.

MIGUEL, J.C. (2007): “Cambios estructurales en marcha. Los grupos de comunicación españoles”. En BUSTAMANTE, E. (Coord.): *Cultura y comunicación para el siglo XXI*. Tenerife: Ideco.

PALACIO, L. (2006): “Radiografía de los grupos de comunicación”. En *Tendencias '06*. Díaz Nosty, B. (Coord.). Madrid: Fundación Telefónica.

PRADO i PICÓ, E. (2003): “Tendencias internacionales”. En LÓPEZ VIDALES, N. y PEÑAFIEL SAIZ, C. (2003): *La evolución del sector audiovisual: modos de producción cambiantes y nuevas tecnologías*. Madrid: Fragua/Universidad Francisco de Vitoria.

REIG, R. (2000): *Medios de comunicación y poder en España. Prensa, radio, televisión y mundo editorial*. Barcelona: Paidós.

ROMÁN PORTAS, R. (2006): “Medios de comunicación”. En ARROYO CABELLO, M^a y ROEL, M. (Coord.): *Los medios de comunicación en la democracia (1982-2005)*. Madrid: Fragua.

SÁNCHEZ -TABERNERO, A. (2000): *Dirección estratégica de empresas de comunicación*. Madrid: Cátedra.

SÁNCHEZ-TABERNERO, A. (2008): “Luces y sombras de un sector en crisis”. En *Informe Anual de la Profesión Periodística 2008*. Madrid: APM.

SOGECABLE: *Annual Report 2006, 2007 y 2008*. En www.sogecable.com.

TELECINCO: *Informe Anual*. Años 1999 a 2008. En www.telecinco.com

TORAL MADARIAGA, G. (2003): “El bucle radiofónico: un modelo cambiante”. En LÓPEZ VIDALES, N. y PEÑAFIEL SAIZ, C. (Coord.): *La evolución del sector audiovisual: modos de producción cambiantes y nuevas tecnologías*. Madrid: Fragua/Francisco de Vitoria.

UNEDISA (2009): *Informe Anual 2008*.

VOCENTO: *Annual Report 2008*. En www.vocento.com

Webs consultadas:

www.antena3tv.com

www.cmt.es

www.elconfidencial.com

www.gruppomediaset.it

www.hispanidad.com

www.inversores.telecinco.es

www.lasexta.com

www.noticom.es

www.sogecable.com

www.vocento.com